
APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA: INOVANDO A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA A PARTIR DA APRENDIZAGEM E CRIAÇÃO DE SENTIDO

DOI: 10.5700/rege526

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Kathiane Benedetti Corso

Professora Adjunta do Curso de Administração da UNIPAMPA – Campus Santana do Livramento – Santana do Livramento-RS, Brasil
Coordenadora do Curso de Administração da UNIPAMPA
Doutora em Administração (PPGA/EA/UFRGS)
Bacharel e Mestre em Administração (UFSM)
E-mail: kathi_corso@yahoo.com.br

Recebido em: 12/9/2011

Aprovado em: 27/12/2013

Simone Leticia Raimundini

Professora do Programa de Pós-Graduação no Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá – Maringá-PR, Brasil
Professora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis (UEM). Doutora em Administração (PPGA/EA/UFRGS)
Mestre em Administração (UEM). Bacharel em Ciências Contábeis (UEM)
E-mail: slraimundini@uem.br

Fernanda Oliveira Granado

Bacharel e Mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS – Porto Alegre-RS, Brasil
E-mail: nandagranado@yahoo.com.br

Raquel Janissek-Muniz

Professora Adjunta no PPGA/EA/UFRGS UFRGS – Porto Alegre-RS, Brasil
Pós-Doutora em Administração no GIANTE-PPGA/EA/UFRGS. Doutora em Sciences de Gestion pela Université Pierre-Mendès-France. Mestre em Administração pela Escola de Administração da UFRGS
E-mail: rjmuniz@ufrgs.br

RESUMO

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é uma ferramenta inovadora que pode apoiar o processo decisório estratégico. O objetivo deste artigo é desenvolver, como processo de aprendizagem, a aplicação da IEAc para identificar e analisar suas vantagens e dificuldades como técnica para a inovação do processo decisório. Este estudo foi realizado a partir de informações públicas e secundárias de uma empresa brasileira do segmento de cosméticos e de higiene e limpeza pessoal (Empresa Alfa), somadas às informações do respectivo setor econômico, concorrentes, mercado consumidor, etc. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, exploratória e interpretativa. Entre os resultados desta experiência de aprendizagem, deve-se assinalar, principalmente, que ela promove um processo de interpretação coletiva de informações não estruturadas, que permite identificar oportunidades e ameaças, além de agir antecipadamente, inovando processos e estratégias; exige trabalho em equipe, bem como o conhecimento sistêmico e holístico da organização e do seu ambiente; instiga a atitude proativa e desenvolve a capacidade cognitiva, afetiva e social dos analistas.

Palavras-chave: Inteligência Antecipativa, Informações Não Estruturadas, Tomada de Decisão, Estratégia, Aprendizagem, Inovação.

This is an Open Access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

**APPLICATION OF ANTICIPATIVE AND COLLECTIVE STRATEGIC INTELLIGENCE:
INNOVATION OF THE STRATEGIC DECISION-MAKING BASED ON LEARNING AND
CREATION OF SENSE**

ABSTRACT

The Anticipative and Collective Strategic Intelligence (ACSI) is an innovative tool for strategic decision-making. The aim of this paper is to develop the application of ACSI as a learning process, in order to identify and analyze its advantages and difficulties as a technique for innovation in decision-making. The study was conducted from public and secondary information of a cosmetic and toiletry Brazilian company (Alfa), plus some information of its economic sector, of competitors and of consumer markets, among others. The research is characterized as qualitative, exploratory and interpretive. One of the results of this learning experience is that, mainly, it promotes a process of collective interpretation of unstructured information, able to identify opportunities and threats, also allowing decision-makers to act in advance, innovating processes and strategies; it requires teamwork as well as systemic and holistic knowledge of the organization and its environment; and it instigates the proactive attitude and develops the cognitive, affective and social ability of the analysts.

Key words: Anticipative Intelligence, Non-Structured Information, Decision Making, Strategy, Learning, Innovation.

**APLICACIÓN DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA ANTICIPATIVA Y COLECTIVA: INNOVANDO
LA TOMADA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA A PARTIR DEL APRENDIZAJE Y CREACIÓN DE
SENTIDO**

RESUMEN

La Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva (IEAc) es una herramienta innovadora que puede apoyar el proceso decisorio estratégico. El objetivo de este artículo es desarrollar, como proceso de aprendizaje, la aplicación de la IEAc para identificar y analizar sus ventajas y dificultades como técnica para la innovación del proceso decisorio. Este estudio se realizó a partir de informaciones públicas y secundarias de una empresa brasileña del segmento de cosméticos y de higiene y limpieza personal (Empresa Alfa), sumadas a las informaciones del respectivo sector económico, competidores, mercado consumidor, etc. La investigación se caracteriza como cualitativa, exploratoria e interpretativa. Entre el resultado de esta experiencia de aprendizaje, se debe señalar, principalmente, que ella promueve un proceso de interpretación colectiva de informaciones no estructuradas, que permite identificar oportunidades y amenazas, además de actuar anticipadamente, innovando procesos y estrategias; exige trabajo en equipo, como también el conocimiento sistémico y holístico de la organización y de su ambiente; instiga la actitud proactiva y desarrolla la capacidad cognitiva, afectiva y social de los analistas.

Palabras-llave: Inteligencia Anticipativa, Informaciones No Estructuradas, Tomada de Decisión, Estrategia, Aprendizaje, Innovación.

1. INTRODUÇÃO: A TOMADA DECISÃO MEDIANTE A INTERPRETAÇÃO E A CRIAÇÃO DE SENTIDO

Na tomada de decisão estratégica, os tomadores de decisão utilizam, frequentemente, a arbitrariedade, com base em sua experiência, percepção e intuição, em vez de fazer uso de uma técnica que pode ser aprimorada com o treinamento sistemático do pensamento (SIMON, 1972). Com isso, aumenta a incerteza na tomada de decisão porque esta se posiciona como reativa a fatos passados e quase não utiliza informações prospectivas, também denominadas “não estruturadas”. Para ampliar o uso de informações não estruturadas, para que a tomada de decisão se torne mais proativa, é necessário desenvolver a interpretação e a criação de sentido.

A interpretação compreende o desenvolvimento de modelos de compreensão, de descoberta de significados, de elaboração de esquemas conceituais pelos decisores e de criação de significados (CHOO, 2003). Segundo Abib (2010), o processo de construção da interpretação pode ser influenciado pela natureza da resposta procurada, pelas características do ambiente organizacional, pela experiência prévia do questionador e pelo método usado para adquiri-la. Para Daft e Weick (2005), as organizações são sistemas sociais abertos que interagem e buscam desenvolver mecanismos para processar as informações, com o propósito de detectar tendências, eventos, ameaças e oportunidades relevantes para a sobrevivência organizacional. Assim, a ação ativa promove um processo social em que os decisores pensam na ação tomada pelo agente que divulgou a informação, fazendo a criação de sentido (WEICK, 1995).

March e Olsen (1976) analisaram a criação de sentido como parte do aprendizado experimental, no qual indivíduo e organização dão significado à sua experiência e modificam seu comportamento de acordo com suas interpretações. Assim, o elo entre a tomada de decisão estratégica e a interpretação é o processo de aprendizagem (CHAPUS; LESCA; RAYMOND, 1999). Por sua vez, a aprendizagem organizacional contempla a coletividade (CARON-FASAN; FARASTIER, 2003), sendo a coletividade, segundo Lesca (2003), um dos principais pressupostos da

Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc). Com base nesses autores, compreende-se a inteligência coletiva como um sistema de informação constituído por pessoas que se colocam em situação de perceber novos eventos pertinentes (inovações, oportunidades, ameaças, entre outros), ligados ao contexto, ao negócio, ao produto ou serviço da empresa, adaptando-os ou transformando-os em atividades gerenciais, para que possam ser inseridos, de maneira antecipativa e prospectiva, no ambiente interno da organização.

É sobre essa égide que a IEAc pode ser considerada uma ferramenta inovadora no processo decisório estratégico. O processo de inteligência, a partir de um conjunto de informações não estruturadas, cria sentido (LESCA, 2002; CARON-FASAN, 1997), visando antecipar a tomada de decisão, sem esperar por uma demanda, pois se trata de um sistema de monitoramento do ambiente cujos participantes estão em um processo contínuo de aprendizagem e compartilhamento de visões. Lesca (2003) define a IEAc como um sistema de informação que, ao invés de “informar a decisão” (a intenção de decisão precede a busca da informação), opta, preferencialmente, por “decidir a partir de uma informação” (a atenção à informação precede a decisão e é a partir de sua percepção que questionamentos serão realizados). Assim, a análise de um problema se dá de modo amplo e aberto (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004), possibilitando que a criatividade, a subjetividade e a inovação predominem no processo de decisão estratégica, em substituição à arbitrariedade.

De acordo com March e Simon (1979), a criação de sentido é uma das maneiras de inovar os processos e as estratégias organizacionais, de solucionar problemas, uma vez que a cognição (a inteligência) é um repositório de possíveis soluções aprendidas em experiências passadas, que o indivíduo recupera quando uma situação similar emerge. Ademais, os autores comentam que o processo de solução de problemas e de tomada de decisões em uma organização é coletivo. Sobre a aprendizagem, Orangel (2002) afirma que é um processo de mudança de comportamento, obtido através da experiência construída por fatores emocionais, neurológicos,

relacionais e ambientais; é o resultado da interação entre estruturas mentais e o meio ambiente. Quando se compartilha a aprendizagem, ela se torna generativa, isto é, expande a possibilidade de criação, de sistematização (SENGE, 2010) e de inovação.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão: como desenvolver a aprendizagem e a criação de sentido no processo de tomada de decisão estratégica? Assim, o objetivo deste artigo é desenvolver, como processo de aprendizagem, a aplicação da IEAc, a fim de identificar e analisar suas vantagens e dificuldades como técnica para a inovação do processo decisório.

Para atender a esse objetivo, este estudo de campo, de natureza qualitativa, foi realizado a partir de informações públicas e secundárias de uma empresa brasileira do segmento de cosméticos e de higiene e limpeza pessoal (Empresa Alfa), bem como do respectivo setor econômico, concorrentes, mercado consumidor, etc. Desse modo, este estudo se caracterizou como exploratório, interpretativo e qualitativo.

A relevância da pesquisa decorre (conforme Ferreira e Janissek-Muniz, 2013) do fato de que a IEAc (i) é pouco conhecida no Brasil; (ii) desenvolve o processo decisório a partir da antecipação de oportunidades e ameaças, inovando processos e estratégias organizacionais; (iii) considera o tomador de decisão como um agente administrativo com racionalidade limitada, inserido em um ambiente complexo e ambíguo, e a tomada de decisão como uma ação coletiva, resultado do compartilhamento da aprendizagem individual; e (iv) contribui para a disseminação da aplicação da técnica no Brasil, apresentando os relatos da aprendizagem do uso dessa técnica, bem como as vantagens, limites e dificuldades encontradas, com o propósito de alertar para os fatores críticos desse método.

O artigo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta a tomada de decisão e as etapas do processo decisório. Em seguida, elucidam-se as bases do processo de IEAc e os mecanismos para sua aplicação (seção 3). A quarta seção explica o enquadramento metodológico. Na quinta seção, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos pela adoção da IEAc como ferramenta inovadora do processo de tomada de

decisão estratégica. A sexta seção expõe as considerações finais.

2. A TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTE INCERTO

Conforme Vianna e Almeida (2009), é preciso distinguir dois tipos fundamentais de decisão: as que devem ser tomadas sob condições de certeza e as que são tomadas sob condições de incerteza. A tomada de decisão estratégica se caracteriza por ser efetuada, muitas vezes, em condições de incerteza (LESCA, 2003), quando os tomadores de decisão se utilizam mais de sua experiência, percepção e intuição, do que de uma técnica sistemática de pensamento. Esta incerteza, conforme Viana e Almeida (2009) e Simon (1972), está relacionada com a impossibilidade de controlar as variáveis que interferem na decisão.

Na tentativa de melhor conduzir as decisões, diante da constante necessidade de adaptação às condições de incerteza do ambiente, os gestores acabam se apoiando, em escala que varia em função do grau de autonomia e flexibilidade gerencial, nas informações e opiniões de valor disponibilizadas pelo ambiente (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011). Com efeito, é condição essencial para a tomada de decisão estratégica conhecer o ambiente e aceitar seu nível de incerteza (DUNCAN, 1972; BOYD; FULK, 1996).

O processo de tomada de decisão sob condição de incerteza foi amplamente estudado, de acordo com diferentes perspectivas. Autores como Russo e Schoemaker (1993) e Hammond, Keeney e Raiffa (1999) estudaram as etapas do processo decisório e as armadilhas nele envolvidas, enquanto outros, como Godet (1993) e Lesca (2003), propõem metodologias para a interpretação do ambiente com vistas na elaboração de cenários futuros. Todavia, a maior parte desses autores utilizou-se do estudo de Simon (1972), segundo o qual o processo decisório envolve as seguintes etapas: (i) a coleta de dados para a análise do ambiente e a identificação das oportunidades e ameaças; (ii) a criação, compreendida pelo desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação, ou, simplesmente, a estruturação da decisão; (iii) a escolha de uma determinada ação entre as disponíveis. Nesse sentido, a tomada de decisão

pode estar relacionada com a criação de sentido (*sensemaking*) de Weick (1995), cuja epistemologia está calcada no interpretativismo.

O processo decisório estratégico, sob a perspectiva do *sensemaking*, é composto também de três fases, conforme Daft e Weick (2005): a varredura (levantamento de dados), que compreende o monitoramento do ambiente e a obtenção de dados; a interpretação, que atribui significado aos dados por meio do compartilhamento das percepções e dos mapas cognitivos; e a aprendizagem (a ação), compreendida pela resposta ou ação baseada na interpretação – a tomada de decisão.

Percebe-se a importância do monitoramento do ambiente e sua influência na tomada de decisão, embora seja necessário atentar para vieses envolvidos nesse processo, tais como: motivação, cognição, satisfação de expectativas, seletividade, percepção, julgamento dos indivíduos, entre outros. Hammond, Keeney e Raiffa (1999) indicam algumas armadilhas psicológicas que interferem no processo decisório: necessidade de confirmação das evidências, autoconfiança exagerada, adivinhação e prudência. Considerando-se a diversidade de aspectos que podem estar envolvidos em uma tomada de decisão, outra armadilha deve ser assinalada: a influência mútua entre eventos relacionados (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011). Nesse sentido, a IEAc prevê, ao longo de todo seu processo, um aprendizado coletivo, dado que a análise de informações exige intervenção de vários membros da empresa, em razão de suas atividades, experiências e competências diversas (LESCA; BLANCO, 1998; LESCA; CARON, 1996).

3. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA (IEAc)

Quando se fala em Inteligência, devem-se distinguir duas formas possíveis de monitorar o ambiente para planejar o futuro: uma delas é a retrospectção, que consiste em acumular informações passadas para identificar tendências, de tal modo que se pode denominá-la previsão; a outra forma é a prospecção, que consiste na capacidade de coletar e analisar informações que possam anunciar mudanças (oportunidades ou ameaças) e antecipá-las (LESCA, 2003). A IEAc

utiliza-se da segunda forma, porque busca identificar mudanças no ambiente socioeconômico com o objetivo de aproveitar uma oportunidade, evitar uma ameaça ou ainda se preparar a tempo para enfrentar tal ameaça (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011).

Nesse sentido, a IEAc deve ser utilizada nas organizações como uma prática estratégica. No Brasil, os conceitos a ela relacionados são “Inteligência Competitiva” ou “Monitoramento de Ambiente”. Contudo, esses conceitos são diferentes do conceito de “Inteligência Antecipativa”, porque a IEAc utiliza, fortemente, a informação antecipativa (sinais fracos ou indícios antecipativos), que é obtida especialmente pelo modo alerta ou também pelo modo provocação (LESCA, 2003; JANISSEK-MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011). Entre as principais diferenças, pode-se citar em especial o foco em informação externa, não estruturada e não disponível *a priori*.

Conforme LESCA (2003:10), a IEAc:

[...] é um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral.

A ideia de coletivo concerne à experiência das pessoas, àquilo que elas vivenciaram, considerando o voluntarismo e o interesse comum. Considera igualmente o estilo cognitivo das pessoas e suas capacidades. Assim, um processo de IEAc envolve uma abordagem proativa que exige engajamento dos membros da empresa e que busca, por meio de um exercício criativo, antever oportunidades no ambiente externo à empresa, com base nas informações antecipativas coletadas em função de um alvo definido.

As informações antecipativas são sinais fracos (ANSOFF, 1975) ou indícios antecipativos (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007). São assim denominadas porque, geralmente, estão misturadas e disseminadas em um conjunto de outras informações; são não esperadas, não

familiares e pouco repetitivas. Segundo Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011), podem consistir em informações dispersas e de ocorrência variada, como frases, fotos, imagens, desenhos, pedaços de artigos ou qualquer observação pronunciada por alguém. Como são fragmentos, as pessoas normalmente não as levam em conta, porém, combinadas com outras informações (sinais fracos), podem originar ideias ou percepções que conduzam para uma ação – a tomada de decisão.

Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) afirmam que informações estratégicas do tipo “sinal fraco” diferem das informações habitualmente utilizadas pela empresa, pois provêm do exterior da empresa, são de natureza prospectiva, frequentemente são qualitativas e se tornam rapidamente obsoletas. Além disso, tais informações podem ser incertas, ambíguas, imprecisas, informais, fragmentadas, incompletas e pouco significativas (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007), se analisadas

individualmente (CARVALHO NETO; ALMEIDA, 2006). Em razão de sua aparente pouca utilidade e da dificuldade em explorá-las, uma vez que diferem daquilo que os dirigentes têm por hábito realizar, Lesca (2003) propôs um *comment-faire* por meio da operacionalização do Método denominado *Learning Environmental SCAnning* (L.E.SCAnning®), o qual busca, mediante um conjunto de etapas, indicar um caminho para a escuta prospectiva do ambiente.

3.1. A operacionalização da IEAc por meio do Método L.E.SCA[®]

Realizar a IEAc é um processo complexo, contínuo, coletivo, dinâmico e evolutivo, que, ao buscar um melhor conhecimento do ambiente externo da organização, requer que algumas etapas sejam seguidas. É isso que propõe o Método L.E.*SCanning*[®], ilustrado na Figura 1.

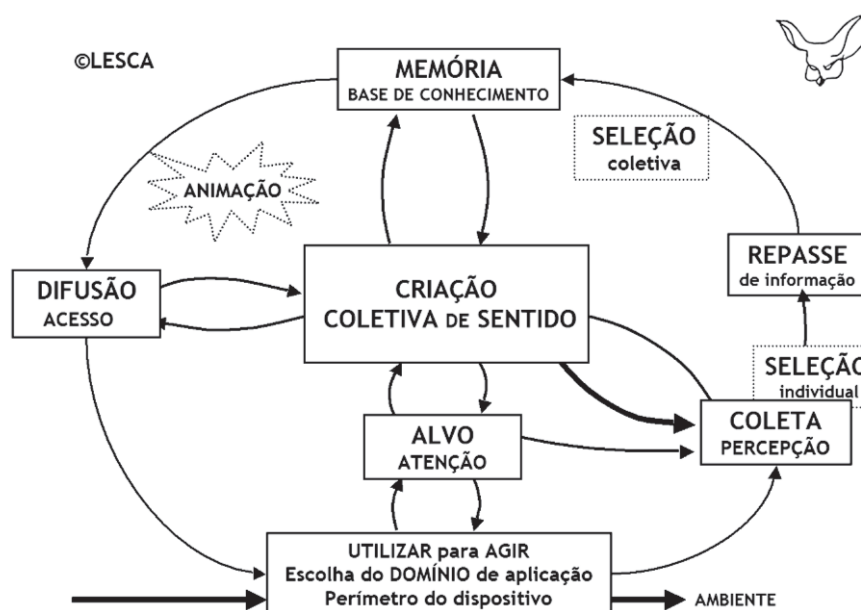


Figura 1 – Método L.E.SCAⁿⁿing[®]

Fonte: LESCA (2003).

O Método L.E.S*Canning*[®] é composto de nove etapas: domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta, seleção individual e coletiva, repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido, difusão e animação (LESCA, 2003).

O início do Método é a escolha do **domínio de aplicação**, ou seja, a definição do problema e do escopo que será estudado. Em seguida, tem-se a etapa de especificação do **alvo**, momento em que se deve delimitar o foco sobre o qual se deseja agir prioritariamente (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004), sugerindo-se a equipe

envolvida e as fontes de informação. Na definição do alvo, identificam-se os atores que são relevantes no ambiente de negócios da empresa e os assuntos (temas) que devem ser monitorados. Os atores são, geralmente, os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os parceiros, os investidores, os poderes públicos, entre outros, sobre os quais se faz uma série de

questionamentos, para formar uma lista de temas prioritários (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011). Assim, é obtido um quadro de atores e temas (a Matriz-Alvo), conforme mostra a Figura 2.

TEMAS	ATORES					
		A1	A2	A3	A4	
	T1	★	★	★		
	T2		★			
	T3	★	★	★		
	T4			★		

Figura 2 – Matriz Alvo

Fonte: LESCA (2003).

A matriz-alvo facilita o desenvolvimento das próximas etapas do Método, definindo os atores e os temas que serão monitorados. Assim, segue-se para a terceira etapa, a **coleta de informações**, quando se buscam informações relativas ao alvo identificado (Figura 2). Esta fase é proativa e os captadores, individualmente, buscam, percebem, escolhem ou provocam informações (**seleção individual**). A coleta somente poderá ser eficaz se a fase de **repasse** de informações estiver organizada. Esta fase possui o objetivo de

organizar a circulação de fluxos internos de informação na empresa, assim como as informações provenientes do ambiente externo (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011). Um aspecto importante, que deve ser observado pela equipe envolvida (os captadores), é a forma pela qual sua percepção será comunicada ou divulgada. Para isso, uma maneira eficaz é prover os envolvidos com Fichas de Captação (Figura 3), nas quais devem ser registradas as informações coletadas, para que sejam repassadas.

FICHA DE CAPTAÇÃO – EMPRESA X	
CAPTADOR :	DATA DA INFORMAÇÃO:
FONTE :	DATA DE COLETA:
ATOR :	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Escrita/Internet /Jornal, Oral...
TEMA :	
INFORMAÇÃO BREVE/RESUMO/TRECHO PRINCIPAL	
INFORMAÇÃO (REPORTAGEM):	
COMENTÁRIO (MOTIVO DA COLETA, O QUE CHAMOU ATENÇÃO):	

Figura 3 – Ficha de Captação

Fonte: LESCA (2003).

A seguir tem-se a **seleção coletiva** de informações. Esta etapa consiste em reter, entre as informações inicialmente coletadas de forma individual (**seleção individual**), somente aquelas potencialmente interessantes (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011). A seleção coletiva exige um método de trabalho e critérios de seleção, para que sejam selecionadas apenas as informações consideradas úteis. Para isso, é essencial que a etapa seguinte, **memória**, seja realizada simultaneamente. A memória tem a finalidade de servir de repositório de sinais fracos. Complementarmente, Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) defendem que, a menos que se proceda à implantação de um procedimento de armazenamento de informações, que permita fazer a criação coletiva de sentido e a divulgação das informações coletadas, o repasse de informações ficará incompleto, em razão da defasagem nas informações selecionadas.

Na etapa de **criação coletiva de sentido**, processo-chave do Método L.E.SCA[®], as diferentes informações coletadas são organizadas (metodologia *puzzle*) para uma análise coletiva, com o objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor agregado (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004). Nesta etapa, faz-se a interpretação das informações por meio da exploração dos sinais fracos, com o objetivo de construir um significado da situação, ou seja, cenários representativos do ambiente analisado. Dessa forma, o tomador de decisão, em interação com seu ambiente, cria sentido para uma situação que inicialmente não representava nada de concreto. Seu trabalho consiste na formulação de uma possível situação futura, com o objetivo de identificar eventuais oportunidades ou ameaças.

Uma vez que criou o sentido coletivo para um dado evento, cabe ao animador (responsável pelo

desenvolvimento do Método L.E.SCA[®]) realizar a etapa de **difusão**, ou seja, difundir, por meio da etapa memória, as informações, bem como o sentido criado para essas informações, aos tomadores de decisão, para que estes as utilizem. Assim, desenvolver o Método L.E.SCA[®] significa implementar um processo de coleta de informações concentrando-se na percepção dos sinais fracos, motivando as pessoas da empresa a coletá-los, armazená-los e interpretá-los, buscando obter vantagem competitiva.

3.2. Metodologia *Puzzle*: construindo cenários por meio do Método L.E.SCA[®]

Na etapa de **criação coletiva de sentido** do Método L.E.SCA[®], utiliza-se a elaboração de um *puzzle* (LESCA, 2003), que tem como objetivo gerar hipóteses cuja validação permita reduzir as incertezas e tomar decisões. Para fazer o *puzzle* (ou montar o quebra-cabeça), é preciso proceder à associação das informações coletadas. A priori, deve-se organizá-las nas fichas de captação, para que se tornem acessíveis e sejam de alguma forma arquivadas. Com isso, faz-se um esforço de organização e classificação das informações, para extrair maior utilidade delas (LESCA, 2003).

Uma vez catalogadas as informações em fichas de captação, algumas etapas são sugeridas para a construção do *puzzle* (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004), cuja sequência é indicada na Figura 4: (a) reagrupar as informações; (b) ligar as informações; (c) buscar a ideia central; (d) gerar hipóteses, com base em associações entre as informações; (e) definir ações a serem efetuadas e indicar encarregados; (f) redigir a evolução das discussões efetuadas pela equipe durante a construção do *puzzle*.

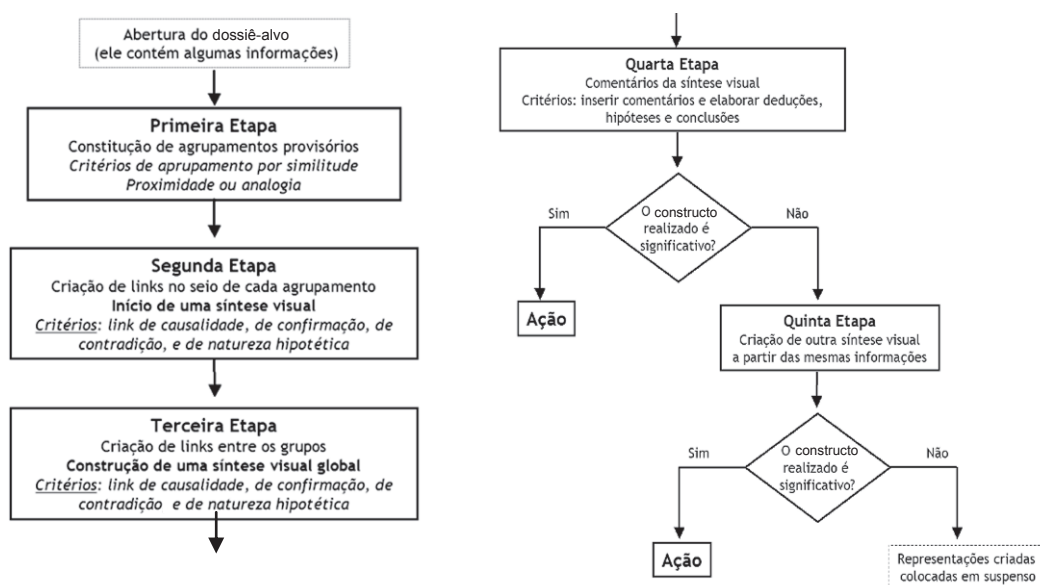


Figura 4 – Puzzle

Fonte: CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004.

Concluídas as etapas da construção do *puzzle*, faz-se uma representação, indicando os agrupamentos de informações, as ligações entre elas, bem como as hipóteses geradas e as sugestões de ações ou encaminhamentos futuros.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória, interpretativa e qualitativa. Como esclarece Gil (2012:27), as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Nesse sentido, o autor defende o uso dessa espécie de pesquisa em esferas temáticas onde não haja conhecimento profundo e exista dificuldade para definir hipóteses. Estudos interpretativos buscam compreender os fenômenos por meio dos significados que os indivíduos atribuem a eles (KLEIN; MYERS, 1999), utilizando-se da fenomenologia e da análise do discurso (VERGARA, 2005) para analisar os dados coletados. Complementarmente, a pesquisa qualitativa é uma abordagem na qual os “pesquisadores estudam coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006:17).

Trata-se, ademais, de um estudo de campo. Segundo Gil (2012), os estudos de campo têm como escopo uma ou poucas unidades de análise, para que se possa aprofundar o levantamento dos dados das variáveis em apreço, aguçando sua análise. Desse modo, esta pesquisa foi realizada na Empresa Alfa, uma empresa brasileira do segmento de cosméticos e de higiene e limpeza pessoal. A pesquisa foi operacionalizada a partir da coleta de informações públicas e secundárias da empresa, bem como informações do respectivo setor econômico, concorrentes, mercado consumidor, etc., relativas ao ano de 2009. Os principais meios de coletas foram: internet, artigos, revista, jornais e periódicos.

Por fim, esta pesquisa teve como base a aplicação do Método L.E.SCA[®], já apresentado. A ferramenta utilizada para a coleta, organização e análise das informações foi a ficha de captação (Figura 3). A coleta de informações foi realizada pelos membros da equipe de captadores, composta de quatro membros. Cada captador preencheu diversas fichas de captação, totalizando 20 fichas. Para a análise dos dados procedeu-se como recomenda o Método L.E.SCA[®], mediante a aplicação do *puzzle* (Figura 4).

5. APLICAÇÃO DO MÉTODO L.E.SCANING®: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO

O foco deste trabalho é a aprendizagem da aplicação da inteligência estratégica como técnica para a tomada de decisão. A sequência utilizada e descrita nesta seção tem a finalidade de auxiliar a reaplicação dessa técnica no processo de decisão das organizações

5.1. Escolha da empresa e a definição de atores, temas e alvo

Por se tratar de uma dinâmica para a aprendizagem da IEAc, optou-se por uma empresa nacional, do segmento de cosméticos e de higiene e limpeza pessoal, como campo de estudo. A escolha desse segmento justifica-se por se tratar de um dos setores econômicos com maior crescimento de consumo nos últimos anos, impulsionado, principalmente, pela emergente classe média brasileira. Por outro lado, a escolha da empresa, aqui denominada Empresa Alfa, levou em conta seu prestígio e atuação no mercado nacional, além do fato de haver informações sobre a empresa na mídia impressa e virtual.

Definida a empresa, seguiu-se para a **definição do alvo**, com a criação da lista de possíveis **atores**

e **temas**, por meio de *brainstorming* entre os membros da equipe de captadores. Os temas elencados foram: indústria cosmética, exploração de recursos naturais, concorrentes, mercado consumidor de cosméticos, canais de distribuição e campanhas publicitárias. Os atores elencados foram: indústria cosmética, concorrentes, potenciais concorrentes estrangeiros, fornecedores de matérias-primas, acionistas da empresa, acionistas das empresas concorrentes, investidores no mercado de ações em geral, agências reguladoras de exploração de recursos naturais e consultores de vendas da Empresa Alfa.

Para finalizar esta etapa (domínio de aplicação e especificação de alvo), foi utilizada a Matriz Ator-Tema (Quadro 1), cujo desenvolvimento auxiliou a equipe a obter a resposta para a pergunta: o que interessa para a empresa neste momento? Assim, foram selecionados alguns atores e temas, entre aqueles que compuseram o rol obtido no *brainstorming*. A seleção dos atores e dos temas realizou-se segundo o critério definido pelos membros da equipe de captadores. Entretanto, em um contexto real, interno à organização, a seleção deve seguir critérios que indiquem a possibilidade de oportunidades ou ameaças para a organização.

Quadro 1 – Matriz Ator-Tema

Tema	Ator						
	Principal concorrente	Concorrente 2	Produtores de matéria-prima	Investidores	Indústria cosmética	Agências reguladoras	Consultores da empresa escolhida
Matéria-prima	✓	✓	✓			✓	
Concorrência	★	✓		✓	✓	✓	
Mercado consumidor	✓	✓		✓	★		✓
Canais de distribuição	✓	✓			✓		✓

Fonte: Elaborado pelos autores com dados secundários (2009).

Em seguida, realizou-se um cruzamento dos temas (linhas) com os atores (colunas), para identificar como se relacionam. Definidos os atores e os temas, assim como o cruzamento entre eles, procedeu-se à definição do alvo principal, o

“principal concorrente”, e do alvo secundário, a “indústria cosmética”. A necessidade de definir um alvo secundário foi percebida na execução das etapas de coleta e seleção das notícias, enquanto se faziam as fichas e a captação. Assim, a análise

e a criação de sentido para os sinais fracos emitidos pelo “principal concorrente” da Empresa Alfa foram complementadas com os sinais fracos da “indústria cosmética”.

Além disso, notou-se que dois ou mais sinais fracos, quando não são relacionados entre si, podem ser tratados, equivocadamente, como informações sem utilidade. Ao relacionar sinais fracos de dois ou mais atores, a informação passa a ter um significado, algum indício de mudança ou sinal de alerta. Portanto, torna-se prospectiva.

5.2. Coleta e identificação das informações

Na etapa de **coleta das informações** e **identificação de sinais fracos**, o principal recurso utilizado foi a pesquisa em portais, especialmente de jornais (*O Globo*, *Valor Econômico*), revistas de negócios (*Exame*, *Isto É Dinheiro*) e órgãos de representação, entre outros. A busca assim empreendida foi reativa, enquadrando-se no Modo Comando da etapa de coleta do Método. O método, apesar de prever o modo Comando, prioriza os Modos Alerta e Provocação, que são modos proativos, com captadores em constante alerta, agindo como um radar.

A coleta das informações foi realizada, inicialmente, de modo individual, pelos membros da equipe, que ainda realizavam uma pré-seleção, também individual.

As informações coletadas foram unificadas de acordo com a identificação de conteúdo

semelhante, correlato, complementar ou antagônico, até se obter um número de informações (cerca de 20) considerado suficiente e adequado para a análise. Essa etapa compreende a **seleção coletiva** das informações: do conjunto de notícias obtidas, aproximadamente 30 reportagens diferentes, extraiu-se, pelo menos, número igual de informações. Em uma primeira rodada de leitura, discussão e interpretação das reportagens entre os membros da equipe de captadores, tentou-se verificar informações implícitas e repetidas. Dessa forma, reduziu-se o número para 20 informações organizadas em fichas de captação, eliminando-se notícias redundantes e defasadas. Na segunda rodada, foi necessário selecionar as informações que fossem mais pertinentes. Ao final, ficaram selecionadas 14 informações.

É aconselhável que se escolham informações ou reportagens com maior riqueza de detalhes e, de preferência, recentes. Nesse processo, verificou-se, ademais, a fidedignidade das fontes. Fontes que apresentam maior confiança aumentam a validade do conteúdo da informação.

A etapa seguinte compreendeu a organização das informações em ordem cronológica e, concomitantemente, a elaboração das fichas de captação (Quadro 2). Assim, as informações formaram um banco de dados, ou seja, a **memória** do Método L.E.SCA[®].

Quadro 2 – Exemplo de Ficha de Captação

Captador: XXXXXX	Data: dd/mm/aaaa
Fonte: Jornal XXXXXX – versão on-line (http://www.xxxxxxxx)	
Data da publicação: dd/mm/aaaa	Autor da publicação: XXXXXX
Palavras-chave: XXXXXX, XXXXXX e XXXXXX	
Ator: Consumidores em geral	Tema: Mercado consumidor; concorrência.
Informação: Baixa renda dá lucro à indústria de higiene e beleza. A XXXXXX, dona de marcas como XXXXXX, XXXXXX e XXXXXX, já tem presença forte na baixa renda e tem aproveitado a evolução dessa classe social para aumentar as vendas.	
Comentário: Aumento do poder aquisitivo da baixa renda aumenta vendas de higiene e beleza pessoal.	
Resumo: Baixa renda dá lucro à indústria de higiene e beleza.	
Item: 2.3	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados secundários (2009).

Ao se fazerem as fichas de captação, constatou-se que um único registro continha mais de uma informação (conteúdo, teor e valor diferente). Nesse caso, criou-se uma ficha para cada conteúdo, porque as informações podem ter sinais diferentes.

A etapa de seleção das informações capturadas não foi uma atividade de grande dificuldade, mas exigiu critério, posicionamento crítico e discernimento, visto que não é muito simples descartar informações, já que todas parecem pertinentes e importantes. Além disso, alguns equívocos também ocorreram durante a coleta, devendo-se destacar: a busca de informações sobre a própria empresa, ao invés de informações sobre a concorrência (tema e ator), e a busca de informações muito antigas, derivadas, inicialmente, dos últimos 24 meses.

5.3. Criação coletiva de sentido

Finalizada a etapa de **memória** do Método L.E.SCA^{ning}[®], com as 14 informações que

foram selecionadas, iniciou-se a etapa de **criação coletiva de sentido**. Esta etapa consistiu em desenvolver o *puzzle*. Foi uma das atividades mais difíceis e exaustivas, pois agrupar as informações, estabelecer as relações entre elas, identificar a informação central, gerar hipóteses e definir as ações demandou organização, concentração e longos períodos de discussão entre os membros da equipe. As subseções seguintes detalham a etapa de criação coletiva de sentido.

5.3.1. Agrupamento das informações

Nesta etapa, primeiramente, cada membro da equipe criou seu agrupamento de informações por ator. Em seguida, depois de expostos os agrupamentos de cada membro, observou-se que havia diferenças e semelhanças. Então, a equipe acatou as similaridades e discutiu as diferenças, iniciando a criação coletiva de sentido, que resultou no agrupamento por ator demonstrado na Figura 5.

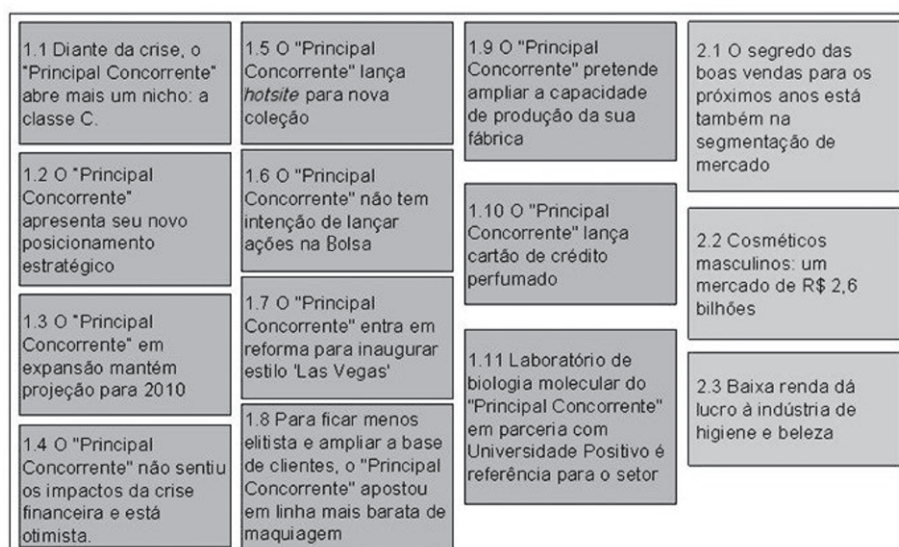


Figura 5 – Agrupamento das Informações por Ator

Fonte: Elaborada pelos autores com dados secundários (2009).

Definido o agrupamento de informações por ator, a equipe, ao dar continuidade ao processo de criação de sentido, deparou com algumas perguntas: Como explorar os sinais fracos, para que essas informações tenham algum significado? Como construir uma representação significativa da situação? Este é o caminho certo? Com essas

perguntas, realizou-se, novamente, um processo de criação de sentido individual, para agrupar as informações pela proximidade de teor e de conteúdo, identificar a informação central e estabelecer as relações entre elas por meio de setas. Cada membro da equipe elaborou dois ou três agrupamentos e os apresentou aos demais. Assim, identificaram-se as diferenças e formulou-

se um agrupamento que representou o consenso do grupo (Figura 6).

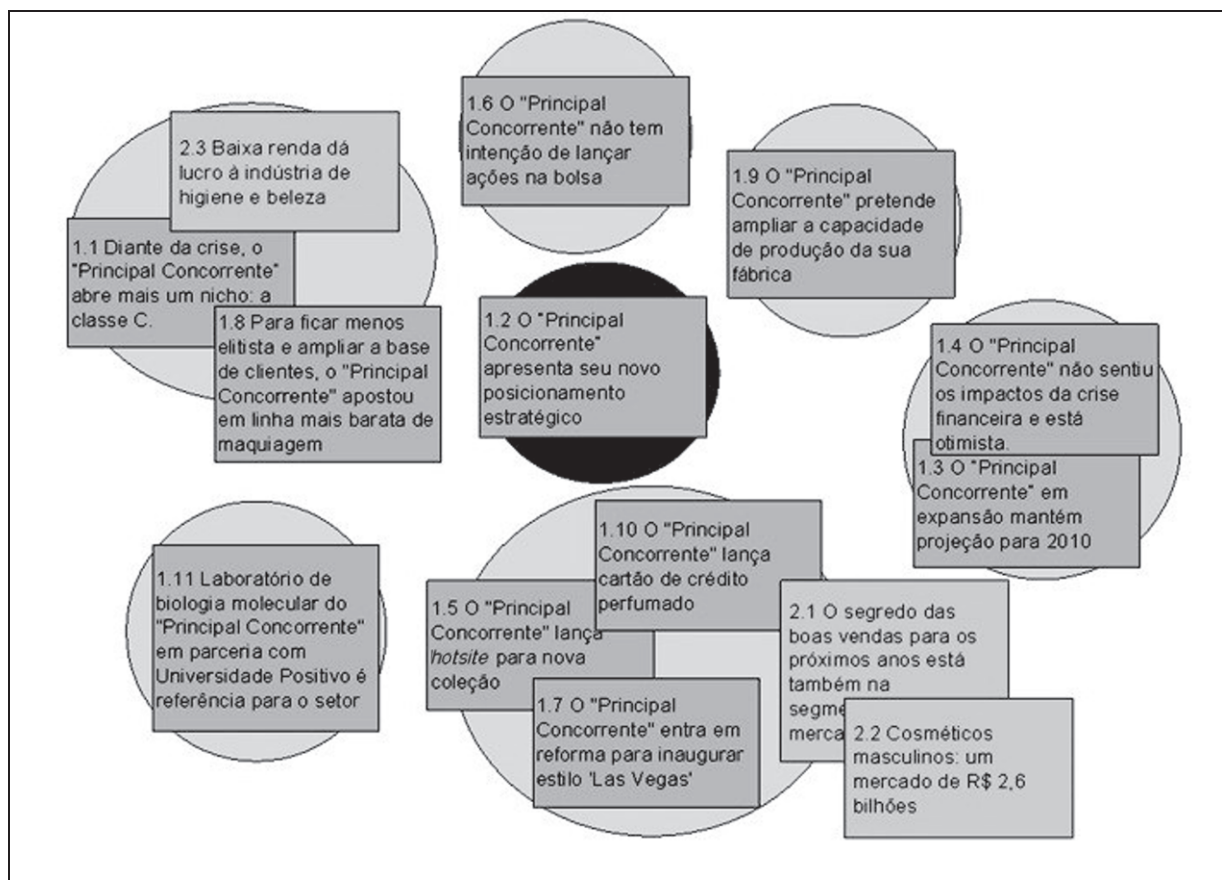


Figura 6 – Agrupamento das Informações por Conteúdo e Teor

Fonte: Elaborada pelos autores com dados secundários (2009).

Nessa segunda criação coletiva de sentido, agruparam-se as informações por natureza e identificou-se a informação central: "Principal concorrente apresenta seu novo posicionamento estratégico". Constataram os membros da equipe, consensualmente, a dificuldade de definir a maneira pela qual algumas informações poderiam ser agrupadas. De fato, conforme a interpretação e/ou o sentido criado, a mesma informação poderia ser agrupada em mais de um conglomerado, razão da dificuldade constatada.

5.3.2. Relações entre as informações

A etapa subsequente procurou identificar se entre os agrupamentos de informações havia relações de causalidade, oposição ou confirmação. O desenvolvimento dessa fase mostrou-se mais complexo do que o esperado, em razão de fatores como: grande número de relações entre os sete agrupamentos (alguns grupos possuíam relação com outros três ou quatro grupos); entre dois agrupamentos, mais de uma relação era identificada; muitas relações pareciam ter duplo sentido (Figura 7).

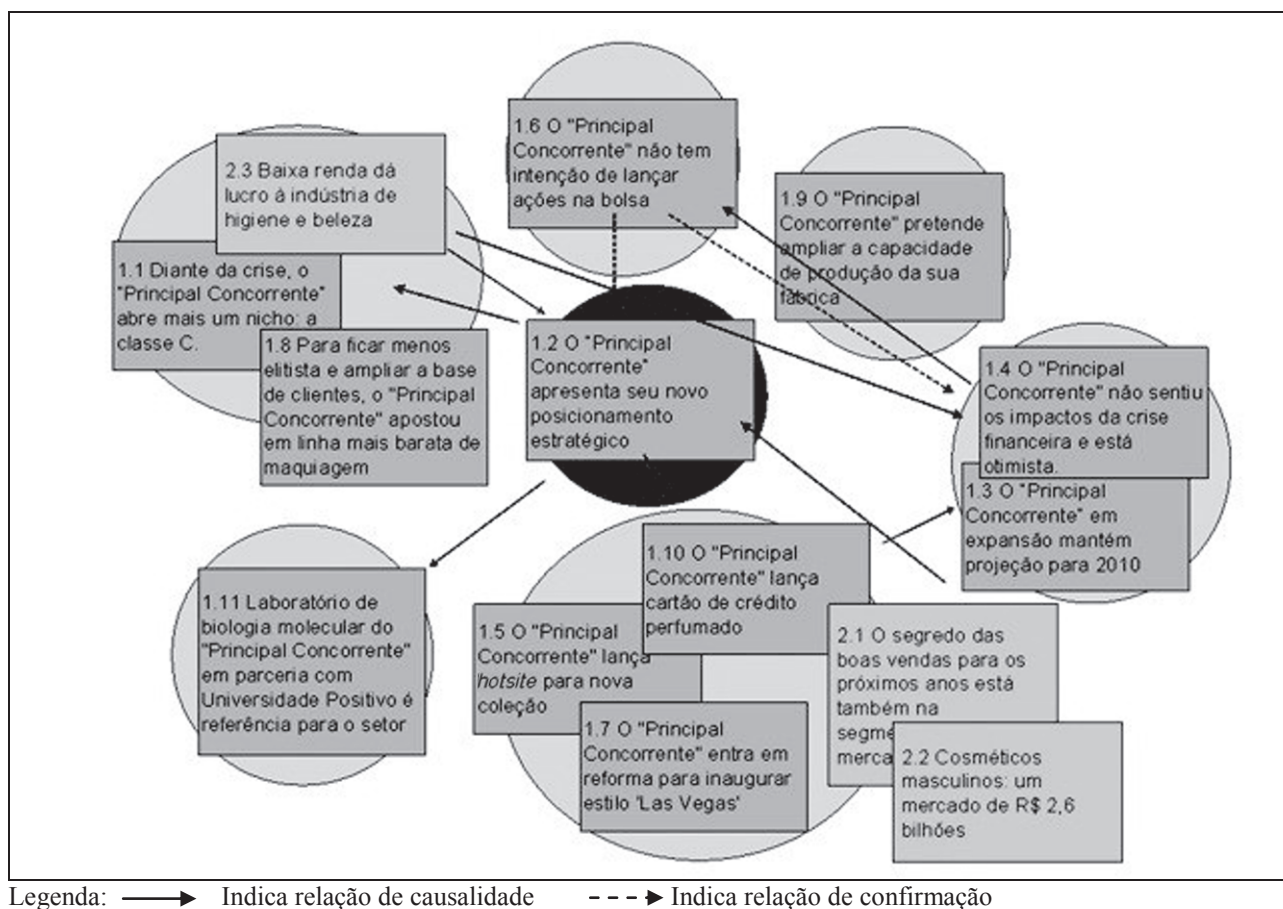


Figura 7 – Relações entre os agrupamentos

Fonte: Elaborada pelos autores com dados secundários (2009).

Nesse momento, depreendeu-se que as ligações são realmente complexas e, muitas vezes, de difícil identificação. Além disso, pode ocorrer um número muito grande de relações, e, quanto maior o número de relações, mais longas e exaustivas serão as etapas seguintes. Novamente, esta etapa exige que se pondere a definição da quantidade de relações.

5.3.3. Questões e ações

As questões são inferências realizadas a partir das relações desenvolvidas e apresentadas na

Figura 7. Por isso, as questões também são denominadas hipóteses. Uma vez definidas as questões, foram identificadas as possíveis ações a serem tomadas.

As questões e ações foram elaboradas, conjuntamente, pelos membros da equipe que realizou este estudo. A elaboração das questões e ações consiste em uma atividade de reflexão e de criação coletiva de sentido.

A Figura 8 exemplifica a elaboração de uma questão.

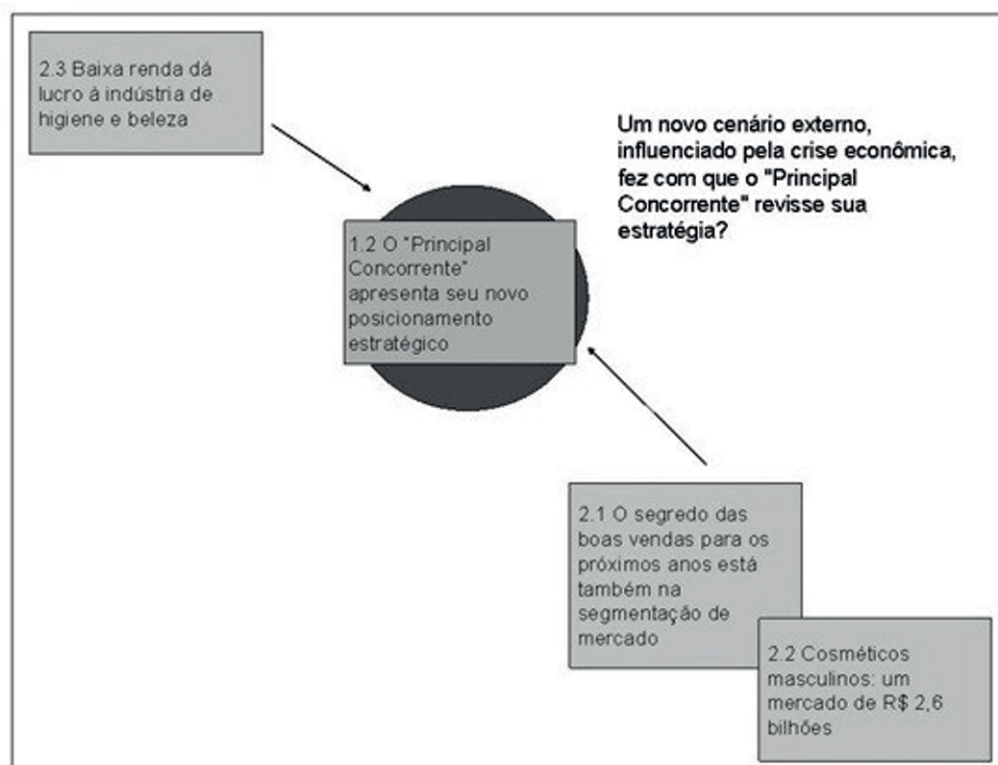


Figura 8 – Exemplo de questionamento gerado a partir do estabelecimento de relações
 Fonte: Elaborada pelos autores com dados secundários (2009).

A partir dessa questão, foram propostas ações que a Empresa Alfa poderia levar a efeito a fim de obter vantagem competitiva e se antecipar a possíveis ameaças. Por serem elaboradas com base numa construção de sentido a partir de indícios antecipativos (sinais fracos), em uma

situação real, tais ações devem ser bem planejadas, discutidas e decididas coletivamente.

O Quadro 3 apresenta as questões e as respectivas ações que membros da equipe elaboraram para a Empresa Alfa.

Quadro 3 – Questões e Ações desenvolvidas para a Empresa Alfa

QUESTÕES	AÇÕES
1. Um novo cenário externo, influenciado pela crise econômica, fez com que o "Principal Concorrente" revisse sua estratégia?	Investigar se: (a) em tempo de crise financeira aumenta a busca de cosméticos para manter a autoestima; (b) uma vez adquirido, o hábito de usar cosméticos tende a manter-se aumentando; (c) a vaidade brasileira está crescendo entre, por gênero, idade e etnia; (d) as pessoas usam cosméticos cada vez mais cedo.
2. Com a aposta em linhas de produtos mais baratos e o foco em um novo nicho de mercado (Classe C) seria possível conquistar qual fatia do mercado?	Identificar: (a) o que a classe C busca? Preço ou qualidade ou ambos? (b) quanto à classe está pré-disposta a gastar com cosméticos; (c) o que mais preocupa homens e mulheres quanto à beleza/higiene, que cosméticos pode ajudar a melhorar; (d) as diversas finalidades dos cosméticos (uso pessoal presente...); (e) expectativas (satisfação esperada) ligadas ao uso de cosméticos.
3. A parceria com a Positivo deve-se ao intuito de minimizar investimentos em laboratório, sem perder o foco em P&D, ou ao fato de Positivo ser referência nessa área de pesquisa?	Investigar se: (a) parcerias em P&D reduzem investimentos de infraestrutura e de pessoas especializadas, os quais podem ser destinados à produção; (b) interagir com centros de referência em tecnologias para cuidados com o corpo aumenta o desenvolvimento de novos produtos; (c) usufruir de benefícios (fiscais e de inovações tecnológicas) entre empresas e instituições de pesquisa; (d) reduz os fatores críticos de sucesso em P&D de produtos.
4. Estas ações são necessidades e consequência do novo posicionamento estratégico ou fazem apenas parte de ações arrojadas e de impacto?	i) Desenvolver subprodutos ou outros mecanismos que o consumidor usa em diversas ocasiões e fazem lembrar a marca e estimular novas compras; ii) Promover maior interatividade com os produtos antes e após as vendas, utilizando recursos da TI.

5. Será que o aumento da capacidade de produção destina-se a atender o novo mercado que se quer conquistar, ou se estão vislumbrando outros nichos?	i) Mapear o potencial de consumo e de preferência de uso de cosméticos da classe média; ii) Investigar o mercado consumidor de linhas específicas quanto ao gênero, etnia, faixa etária e localização geográfica (produtos diferenciados por região, no Brasil, quanto à renda per capita e localização pelo fator clima).
6. Será que o novo nicho e o investimento em novas formas de relacionamento com o cliente serão suficientes para manter a projeção de expansão do “Principal Concorrente”?	Analisar: (a) como as formas de pagamentos são facilitadoras ou dificultadoras para promover vendas; (b) quanto e como os produtos vendidos como refis são diferenciais; (c) se e quanto os brindes e outras vantagens financeiras e não financeiras oferecidas aos consumidores são promotoras e sustentam as vendas; (d) como a experimentação (interação) do produto pode estimular as vendas; (e) se o fato de levar os produtos no ato da compra é um propulsor de vendas.
7. Será que apenas por não ter sentido os impactos da crise o “Principal Concorrente” mantém a postura de não lançar as ações em bolsa? A estratégia conservadora de não abrir o capital não será uma estratégia de prevenção de risco financeiro?	Analisar: (a) a sustentabilidade financeira e fontes de recursos financeiros para investimentos; (b) se o fato de possuir o capital aberto dá maior sustentabilidade financeira e acesso aos investidores de longo prazo; (c) se o fato de ser uma empresa de capital aberto gera algum diferencial, mesmo que indireto, capaz de influenciar os consumidores na escolha dos produtos.

Fonte: Elaborada pelos autores com dados secundários (2009).

Cabe ressaltar que a elaboração das questões e ações fez identificar duas dificuldades. A primeira foi a dificuldade em criar as hipóteses, visto que havia a tendência de conjecturar sobre o *passado* ao invés de conjecturar sobre o *futuro*, dado que o objetivo da IEAc é antever oportunidades (prospecção). A outra dificuldade consistiu em definir as ações a partir das hipóteses estabelecidas. Inicialmente, as ações traçadas pelo grupo foram mais analíticas do que práticas. Com efeito, os membros da equipe não perceberam imediatamente que, para a elaboração de ações antecipativas, era necessário construir sentido para um possível cenário futuro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso da IEAc por meio do Método L.E.SCA[®] pode ser considerado um processo que permite, por meio da interpretação coletiva de informações, aprender sobre o ambiente e identificar indícios de mudança ou ruptura. Isto é, as atividades desenvolvidas por esse método podem dar suporte à competitividade empresarial. Isso corrobora as conclusões de Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011), que asseguram que uma empresa que opta por instalar um radar sobre os concorrentes está adotando uma postura defensiva, de proteção, bem como de inovação, principalmente no que tange ao processo decisório.

A experiência de aprendizagem do Método L.E.SCA[®] pode ser resumida em oito etapas bem definidas: i) escolha da organização; ii) definição de alvo: atores e temas; iii) coleta das informações (fichas de captação); iv) seleção das

informações coletadas; v) agrupamento das informações; vi) identificação das relações entre os agrupamentos; vii) hipóteses; viii) ações. Para a adequada aplicação deste Método é necessário que a equipe tenha alguns conhecimentos prévios sobre a organização: planejamento estratégico e Matriz SWOT. Ainda assim, é necessário ter conhecimento de áreas afins, como finanças, economia, mercado, de modo interativo e integrado, de acordo com a necessidade do analista e a especificação do alvo.

O desafio do Método L.E.SCA[®] é a mudança do posicionamento do indivíduo em relação à busca das informações para a tomada de decisão: de reativo para proativo. Essa mudança se dá em decorrência dos seguintes fatos, que são essenciais ao desenvolvimento do Método:

- Os integrantes da equipe devem observar as informações como futuras possibilidades de ação estratégica para a empresa; logo, devem buscar informações que possam indicar riscos presentes ou potenciais no ambiente externo da organização.
- Ao contrário de outros processos com foco estratégico, o Método L.E.SCA[®] não busca ativamente a informação, e sim os sinais fracos que estão no ambiente externo. Ou seja, os captadores de informação devem ser pessoas aptas para monitorar atenta e continuamente o ambiente externo da empresa.
- A definição do que é ou não uma informação antecipativa depende muito da interpretação dos analistas. Deve-se ressaltar, portanto, que a subjetividade é um aspecto inerente ao Método de IEAC, e que os integrantes desse processo

devem buscar desenvolver a capacidade de análise interpretativa e de criação de sentido.

- O caráter antecipativo de uma informação não é característica da própria informação, e sim da interpretação que lhe é atribuída.

O propósito de desenvolver a capacidade de criação de sentido para informações consideradas sinais fracos exige trabalho em equipe (coletividade). Desse modo, são desenvolvidas três capacidades: a cognitiva, a afetiva e a social. Isso condiz com as conclusões de Simon (1972), que assinala que o tomador de decisão age coletivamente e que a criação coletiva de sentido depende das experiências, percepções e intuições do grupo.

A principal limitação do estudo diz respeito à externalidade da realização da pesquisa, pois não foi realizada *in loco*. Por outro lado, a aplicação da metodologia foi desenvolvida, rigorosamente, segundo o Método L.E.SCA^{ning}[®], descrevendo detalhadamente cada etapa e suas dificuldades. Assim, espera-se que este estudo, definido como experiência de aprendizagem, possa servir de referência para aplicações e disseminação da IEAC, através do Método L.E.SCA^{ning}[®], como técnica para a tomada de decisão estratégica.

7. REFERÊNCIAS

- ABIB, G. A. Qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do *sensemaking*: uma ampliação do campo. *Ci. Inf.*, Brasília, DF, v. 39, n. 3, p.73-82, set./dez. 2010.
- ANSOFF, H. I. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975. <<http://dx.doi.org/10.2307/41164635>>.
- BOYD, B. K.; FULK, K. J. Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model. *Journal of Management*, v 22, n. 1, p. 1-21, 1996. <<http://dx.doi.org/10.1177/014920639602200101>>.
- CARON-FASAN, M.-L. *Veille stratégique: création de sens à partir de signaux faibles*. 1997. 425 f. Thèse (Doctorat em Gestión) – École Doctorale de Sciences de Gestión, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble, France, 1997.
- CARON-FASAN, M.-L.; FARASTIER, A. Veille stratégique et gestion des connaissances. In: CAARON-FASAN; M.-L.; LESCA, N. (Coord.) *Présent et Futurs des systèmes d'Information*. Grenoble, France: Presses Universitaires de Grenoble, 2003. p. 237-266.
- CARON-FASAN, M.-L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. RAUSP - *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 205-219, jul./set. 2004.
- CARVALHO NETO, S.; ALMEIDA, F. Monitoramento do ambiente no mercado de ensino superior: Um estudo exploratório da aplicação e do uso da Internet na captação individual de sinais fracos no conceito Veille Stratégique em uma IES. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2006.
- CHAPUS, E.; LESCA, H.; RAYMOND, L. Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms: towards a modelization. ANNUAL WORLD CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 44., 1999, Naples, Italie. *Proceedings...* Napoles, Italie, 1999.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Por um Modelo de Organização Concebido como Sistema Interpretativo. RAE - *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 73-86, out./dez., 2005.
- DENZIN, N.; LINCOLN, I. *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental

uncertainties. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

FERREIRA, M. F. O.; JANISSEK-MUNIZ, R. Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva em Empresa do Setor Varejista de Calçados. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 20-44, abr./jun. 2013.

FREITAS, R. A.; QUINTANILLA, L. W.; NOGUEIRA, A. S. *Portais Corporativos: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODET, M. *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação*. Lisboa: D. Quixote, 1993.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. *Decisões inteligentes*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JANISSEK-MUNIZ, R. *Veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage des sites web pour provoquer des informations 'terrain' afin d'amorcer des innovations: concepts, instrumentation et validation*. 2004. 415 f. Thèse (Doctorat) – École Doctorale de Sciences de Gestion, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble, France, 2004.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa. In: CONGRESSO DO IFBAE, 4., 2007, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: IFBAE, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 102-127, abr./jun. 2011.

KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, University Minnesota, v. 23, n. 1, p. 67-94, Mar. 1999.

LESCA, H. *Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning®*. Colombelles, França: Editions EMS, 2003.

LESCA, H.; BLANCO, S. Théorie et pratique de la Veille stratégique: quelques retours d'expérience. Vers le concept d'Intelligence stratégique collective. COLLOQUE VEILLE STRATÉGIQUE, SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE, 1998, Toulouse. *Actes ...* Toulouse: IRIT, 1998.

LESCA, H.; CARON, M. -L. Business Intelligence: creating collective intelligence within the company. BUSINESS INFORMATION SYSTEMS - UNCERTAIN FUTURES, 7., 1996, Manchester. *Actes...* Manchester, 1996.

LESCA, N. *Construction du Sens, Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce*. 2002. 492 f. Thèse (Doctorat en Sciences de Gestion) – Ecole Doctorale de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès, Grenoble, France, 2002.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

MARCH, J. G.; SIMON, H. *Teoria das Organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

ORANGEL, A. *Construtivismo: apontando falsas verdades*. Porto Alegre: Mediação, 2002.

RUSO, J. E.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Tomada de decisões*. Armadilhas. São Paulo: Saraiva, 1993.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SIMON, H. A. *A Capacidade de Decisão e de Liderança*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1972.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo/SP. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/439.pdf.2009>>. Acesso em: 16 dez. 2013.

WEICK, K. E. *Sensemaking in Organization*. London: Sage, 1995.